Annual Report

1988

90-02957/

The Honourable William Wrye

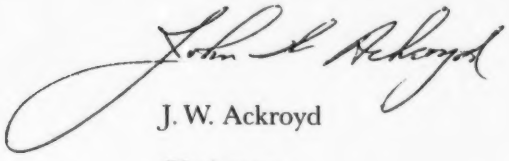
Minister of Consumer and Commercial Relations

From the Chairman

Sir;

I have the honour to submit for your approval the 1987/88 Annual Report of the Liquor Control Board of Ontario.

Respectfully submitted,



J. W. Ackroyd

Chairman

CONTENTS

From the Chairman	**1**
Board of Directors	**3**
Chairman and Board of Directors' Report	**4**
Divisonal Reports	**7**
Retail Division	8
Distribution	9
Merchandising Division	10
Finance and Administration Division	11
Information Services Division	12
Human Resources Division	13
Sales by Breweries	14
Sales by Wineries	14
Financial Results	**17**
Financial Overview	18
Analysis of Income and Expenditures 1988	18
Retail Price Breakdown	19
Sales	20
Revenue Payments	24
Financial Statements	**25**
Balance Sheet	25
Statement of Income	26
Statement of Retained Income	27
Notes to Financial Statement	27
Auditor's Report	28

Board of Directors

Jack Ackroyd,

chairman

Steven Stavro,

president,

Knob Hill

Farms Ltd.

Dr. Katy Driver-

Radhakrishnan,

professor of

pediatrics,

University

of Toronto

Richard Sharpe,

chief executive

officer,

chairman of the board,

Sears Canada Inc.

John Fryer,

national president,

National Union

of Provincial

Government Employees

During this past fiscal year, the LCBO remitted profits of $635 million to the Treasurer of Ontario.

Chairman and Board of Directors' Report

Chairman Jack Ackroyd

Although spirit sales remained flat, the popularity of coolers was evident by a 106 per cent increase in sales. Ontario wineries also experienced modest growth in market share and imported beers had a 25 per cent increase in sales.

As the public's tastes change and our customers demand the best possible products in a pleasing and stimulating environment, we will continue to improve our service.

For example, last year we increased our tasting counters to enable customers to sample products. We expanded our hours of operation in many stores and offered Vintages' selections in additional stores. We will continue to improve services to meet the needs of more sophisticated consumers.

In order for us to reach our goal to be the best, most efficient and professional retailer of its type in the world, the LCBO underwent a large-scale reorganization last year. We now have a solid foundation on which to build a customer-driven retail business.

Retail expertise on board

The most significant change in our structure was the strengthening of the composition and role of the Board of Directors. Our Board which meets monthly provides us with outside input and an objective look at the way we do business.

Two new Board members have many years of successful retail experience to offer the LCBO. Richard Sharpe, chairman of the board and chief executive officer of Sears Canada Inc., and Steve Stavro, founder and president of Knob Hill Farms, are contributing their extensive knowledge of the retail business.

The recent reorganization has made the Board more retail-oriented and has created a new senior management operating structure. Len Pitura was appointed to the newly created position of Executive Vice President. His job is to ensure that the LCBO's customer-related functions (merchandising, retail and distribution) and the Board's support functions (human resources, information services and finance) work together smoothly.

A Senior Vice President of Operations has been appointed. This position is responsible for co-ordinating merchandising, retail and distribution activities at the LCBO. We plan to further streamline senior management in the future by combining the positions of Senior Vice President Operations and Executive Vice President. All Vice Presidents will report to the new position.

Four key areas

The LCBO has targeted four key areas for future consideration. CUSTOMER SERVICE is number one. A new merchandising division has been formed to ensure that our customers get the products they want, when and where they want them.

Our store network will be more responsive to customer needs and local stores will reflect customer shopping habits. Plans are underway to open the first full-service store which will include all product brands, refrigerator units, wine chillers, tasting counters, a beer boutique and the service of wine consultants, all under one roof!

The second key area is MERCHANDISING AND EFFECTIVE DISTRIBUTION of the products. We plan to monitor our success through a series of independent customer surveys. The results of the first such survey indicated that our customers are generally very satisfied with the service we are offering.

FINANCIAL AND OPERATING PERFORMANCE is our third key area. We will set performance standards for inventory in the warehouses and stores as part of our effort to focus attention on achieving improved financial and operating performance.

ORGANIZATIONAL ACCOUNTABILITY is the fourth key area. We have introduced a performance appraisal system which will make management more accountable for results.

Our communications activities have been expanded both internally and externally. LCBO staff now receive more information through the "Exchange" newsletter and we are responding to customer requests for more information by providing the "LCBO Today" customer newsletter in all stores. We are also launching a 1-800 information line province-wide so that the public can access information by telephone in both English and French.

The LCBO is undergoing tremendous change, creating an atmosphere of openness with more outside consultation. An example of this new external participation was the choosing of a new Grappa product for listing. We invited representatives from the Italian community to taste and choose the Grappa. We also had an outside panel of tasters choose our Beaujolais Nouveau product last year. This was the first time the Board invited outside tasters to choose a product to be sold in our stores.

Of course, it will take time to truly transform a large organization such as the LCBO into the customer-driven retailer we plan to become. We can look forward to offering Ontario consumers the finest products in the best possible surroundings.

We will continue to improve services

to meet the needs

of more sophisticated consumers.

Executive Vice President, Len Pitura

Executive Vice President Len Pitura

My number one priority since joining the LCBO recently has been to form a new effective management team. We recently concluded an intensive search in the private sector for a senior vice president operations who, reporting to me, will oversee the three operations divisions – Merchandising, Retail and Distribution. This position has the mandate to modernize and improve our activities in these very important areas.

Information Services, Finance and Administration, and Human Resources Divisions will report directly to me. One of our main goals is to move to a more decentralized organization and progress has already taken place in Human Resources with the placement of Regional Personnel Administrators in our regional offices throughout the province.

Another major thrust was to improve the financial position of the LCBO. Operating costs were increasing at a rate greater than total sales or net profit.

A more stringent budgeting process was implemented. The main theme is to ensure a solid business approach to budgeting with attention to our bottom line.

Our managers have been challenged to work more effectively with their staff in order to achieve certain goals; we have introduced a system of accountability so all managers have a clearer understanding of their goals and the objectives of the organization as a whole. We are in the process of introducing a performance appraisal system for all staff.

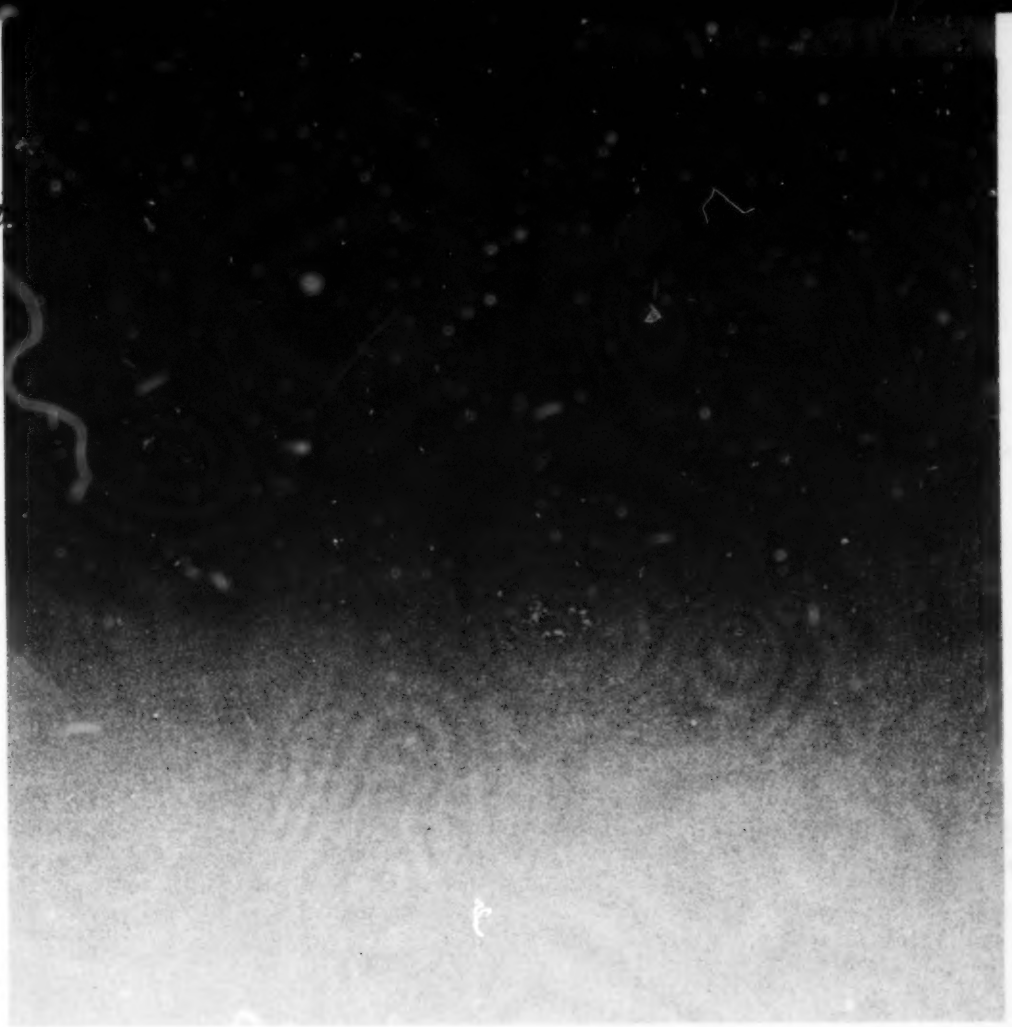
We also signed an agreement with a supplier to assist us in implementing Point of Sale (POS), one of the largest projects the Board has ever initiated. POS will computerize our inventory and sales system and help us obtain information faster to improve our business decision-making.

The number of new initiatives underway coupled with the changes in senior management present a major challenge to the LCBO. I look forward to helping build a cost-effective, customer-oriented organization.

One of our main goals is to move

to a more decentralized organization...

D *i v i s t*



During the past year several initiatives were undertaken and others expanded both in the areas of improved customer service and increased efficiency.

Retail Division

For example, 68 LCBO stores throughout the province extended hours of service on Saturday evenings. This program was well received and will be continued.

A new Distribution Centre servicing 1200 licencees was opened in Mississauga. The LCBO now operates distribution centres in Thunder Bay, Windsor, Hamilton and Ottawa.

As of March 31st, 1988 there were 623 LCBO stores in operation, an increase of six stores over last year.

Vintages tastings in regular stores

The success of in-store tastings in Vintages stores in Ottawa, London, Mississauga and Toronto proved so successful the program was expanded to 11 LCBO stores with Vintages sections throughout Ontario. Customers enjoy the opportunity to "sample" products before purchasing so plans are underway to expand this service.

Educating staff on customer service and products continues to be a top priority. The Product Knowledge Program was expanded to include a correspondence course available to every Retail Division employee. Two employees in each of the 26 districts were selected as trainers and delivered various training programs to retail staff.

A new system of operating performance measurement was instituted during the past year to increase the effectiveness of the Retail Division.

The Provincial Auditor's Report raised the issue of inventory management and the lack of formal store staffing criteria in the Retail Division. During the year, improved monitoring systems resulted in an overall reduction of inventory. A project was initiated to develop formal staffing criteria and to address other issues raised by the Provincial Auditor.

Last year's major organizational review provided a renewed focus on customer service. The Retail Division was reorganized to provide better support to the field and ultimately to LCBO customers. The thrust of this decentralization was accelerated in order to increase the responsibility and accountability of store managers, district managers, and regional directors. This management group will have more involvement in local decision-making and have more autonomy to better meet the needs of their customers.

The success of in-store tastings in Vintages stores in Ottawa, London, Mississauga and Toronto proved so successful the program was expanded to 11 LCBO stores with Vintages sections throughout Ontario.

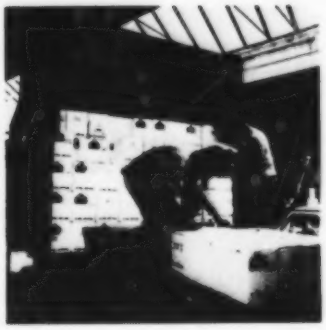
The Distribution Division is responsible for administering all activities related to purchasing, shipping, warehouse, pricing, and quality control.

Distribution Division

All products are subject to rigid quality control. Testing involves scrutiny by LCBO Laboratory experts to ensure that all alcoholic products meet stringent standards established by Health and Welfare, Canada. If a product poses a potential safety hazard, the LCBO takes immediate action to remove it from store shelves and issues a news release. Recalled products are accepted at any LCBO store and a full refund is provided, even if the bottle is open.

Inventory management is a top priority of the Distribution Division. A computerized forecasting and ordering system was expanded and an inventory monitoring system developed in both the domestic and import purchasing areas. Operating procedures were enhanced to improve inventory performance and service levels.

The Board maintains four distribution warehouses to service the more than 620 stores in the Province. The warehouses are located in London, Ottawa, Thunder Bay, and Durham Region, the main storage warehouse.



The LCBO operates distribution warehouses

Testing involves scrutiny by the LCBO Laboratory experts to ensure that all alcoholic products meet stringent standards established by Health and Welfare, Canada.

As a result of last year's reorganization a Merchandising Division was formed in December, 1987.

Merchandising Division

This Division is currently being organized and staffed to fulfill the three main areas of responsibility within the Division.

Product Management

The Product Management Department (formally Product Listings and Control) will be responsible for designing and managing the LCBO product assortment plan. This function will be supported by a team of category and product managers. The Department will carry out the mandate of the new LCBO Listing and Product Policy.

The Department also plans the LCBO merchandising approach and approves marketing proposals from the trade.

Marketing Services

The Marketing Services Department is a service group comprised of three main areas: Marketing Research, Merchandising Program Management and Information Development.

Market Research will identify the LCBO's information (consumer and sales-related research) needs and will design research programs to analyze this information. The research will support the Program Development Department by providing analyses of population growth and important demographic information.

The Merchandising Program Management area will manage the LCBO's in-store merchandising and promotional programs, i.e., the IMAGE Program. This area will be responsible for developing and administering the new District Merchandisers Program.

Program Development

The Program Development Department will have the responsibility of designing, developing and monitoring new LCBO programs. Examples of programs to be developed in this area are the Agency Stores Program, Full-Service and Mini-Stores Programs.

In-Store displays are designed by the LCBO's new merchandising division

Finance and Administration Division

Financial Information System

During the year, the Finance Division, with the assistance of independent consultants, undertook a major review of the LCBO's Financial Information System (FIS). It was recognized that the current systems were ineffective in supporting the new initiatives of the operations with timely, accurate and relevant financial information. Strategic initiatives such as the introduction of Point-Of-Sale (POS) will have a wide-ranging impact on how the LCBO operates its business. This has direct implications on FIS requirements from a financial, merchandising, and management information perspective.

The reorganized Finance and Administration division

Phase I of the FIS project consisted of a review and assessment of existing financial information and merchandise control systems.

Under Phase II, the functional requirements were developed for an integrated FIS to meet the present and future needs of the LCBO.

In the 1988 fiscal year, Phase III of the FIS project will involve the issuance of a comprehensive request for proposal to be followed by the selection of a suitable application software vendor. The FIS project will integrate the reporting, analysis and financial control requirements of the LCBO.

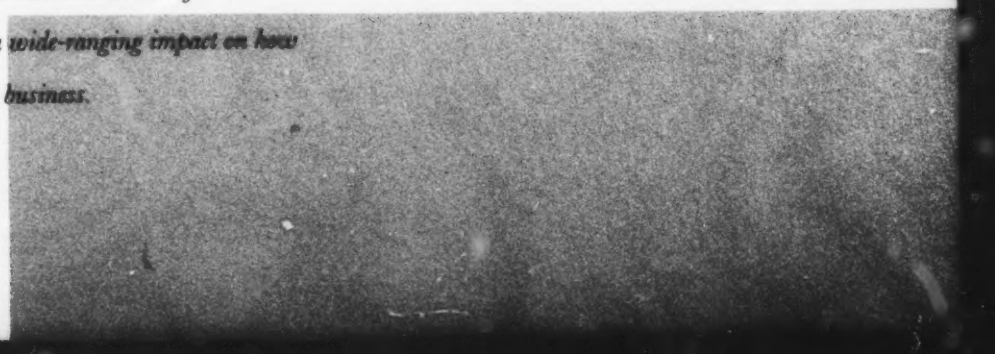
Consolidation of Banking Activities

To improve cash management, the Finance Division consolidated its banking activities with one banking institution effective December, 1987.

Divisional Reorganization

In January, 1988, changes to the LCBO's organizational structure resulted in a merging of administrative service's functions with financial functions to form a new division—Finance and Administration. The reorganized Finance and Administration division includes a Financial Policy and Planning group to analyze and anticipate the financial impact of strategic and business decisions.

Strategic initiatives such as the introduction of Point-Of-Sale (POS) will have a wide-ranging impact on how the LCBO operates its business.



The Systems Development Support Department of the Information Services Division(IS) has had a busy and productive year

Information Services Division

in serving the needs of its corporate divisional users. As the division responsible for designing and developing new computer information systems, as well as enhancing the LCBO's current computer applications, it has focused on several high yield applications. For example:

—A Laboratory Information System has been implemented to improve data management efficiency and accuracy in the operation of the increasingly busy lab sample testing operations.

—An on-line application in support of corporate Product Pricing, enabling modeling and 'what-if' analysis is near completion.

The Information Services Division Data Centre is running a 24-hour operation.

Also, major enhancements have been necessary to LCBO operational systems to cater to external influences, such as changing requirements for customers and the need to accommodate a new 'permanent/part-time' LCBO employee classification.

In support of the exciting Point-Of-Sale (POS) initiative, IS has established a head office team charged with ensuring that necessary adaptations will be made to the present corporate production systems. This work will continue into the upcoming fiscal year as an integral part of the overall POS project schedule, leading to successful store to head office implementation of this key corporate undertaking.

Systems Facilities: During 1987-88 the demand on the Central Computer Facilities continued to grow significantly as more systems, more users and more accessible corporate data, were added.

To accommodate this growth, a faster Central Processing Unit was installed and new technology disk storage units were added to increase our on-line capacity by almost 75 per cent.

During the same period, an extra shift was added to the Data Centre to begin a 24-hour operation.

In support of the exciting Point-Of-Sale (POS) initiative,

IS has established a head-office team

charged with ensuring that necessary adaptions will be made

to the present corporate production systems.

The Human Resource function has been realigned to directly focus its role to help managers take ownership and responsibility

Human Resources Division

A Human Resources Training Session

for effective Human Resource management.

Human Resource services and programs support the decisions and actions of managers at all levels to achieve their strategic plans and operational goals. The overall LCBO strategy of customer service applies directly to the Human Resources Division. As Retail serves the LCBO customer as a client, the Human Resources Division provides services to management/and staff in order to assist them in achieving corporate goals and objectives.

The new alignment of the Human Resources Division includes:

Staff Relations

This function is designed to facilitate positive communication and co-operation between management and the Union in the achievement of improved management-union relations.

Employee Development

This department includes Training and Development, Human Resources Planning, Recruitment, Classification, and Human Resource Information Systems functions. With the consolidation of these related functions into one Employee Development department the thrust is toward providing more timely and effective service to management.

Regional Services

Regional Human Resources Services are currently in the process of implementation. Their focus is to provide the highest calibre of service in the field. Regional Human Resources Administrators are located in all regions and are supported by functional specialists at head office.

Support Services

This department includes Salary Administration, Benefits and Compensation, Employee Records, Health Centre, Workers' Compensation and Safety. These services have been grouped together to provide more responsive service to the organization.

The LCBO's corporate goal is to be the best, most efficient and professional retailer of its type in the world. The Human Resources Division plays a vital and critical role by providing the services and programs that management and employees at all levels require to help them accomplish this goal.

Sales by Breweries

TO OTHER PROVINCES AND COUNTRIES

(in litres)	1988 (000)	1987 (000)	1986 (000)	1985 (000)	1984 (000)
Sales to Other Provinces	2,812	3,031	17,619	11,326	1,367
Export Sales	123,363	119,175	140,811	116,875	114,554
	126,175	122,206	158,430	128,201	115,921

Five new breweries opened during the year as follows:

June 12, 1987	Connors Don Valley Brewery Company Ltd., North York
August 14, 1987	Creemore Springs Brewery Limited, Creemore
September 24, 1987	G.A. Miller Brewing Corp. (C.O.B. Conners Brewery), Thunder Bay
November 20, 1987	Simcoe Brewery Company Limited, Newmarket
March 7, 1988	Great Lakes Brewery Co. Inc., Brampton

At fiscal year-end, there were 27 brewery plants licensed to sell beer in Ontario. During the year seven permanent and two temporary Brewers stores were opened and one store closed. At March 31, 1988, 462 stores were in operation.

Wineries and Winery Retail Stores

The number of wineries in Ontario at March 31, 1988 was 20.
Two new wineries were granted an Ontario Wine Licence as follows:

July 23, 1987	Konzelmann Vineyards Inc., Niagara-on-the-Lake
July 30, 1987	Cave Spring Cellars, Jordan Village.

There was a net increase of five winery retail stores during the year as a total of 212 wine stores (150 conventional and 62 mini stores) were in operation throughout the province at March 31, 1988.

Sales by Wineries

TO OTHER PROVINCES AND COUNTRIES

(in litres)	1988 (000)	1987 (000)	1986 (000)	1985 (000)	1984 (000)
Sales to Other Provinces	6,341	4,650	5,376	5,886	6,558
Export Sales	141	127	173	262	154
	6,482	4,777	5,549	6,148	6,712

The tonnage of Ontario grapes and apples used by the various Ontario wineries over the past five years is as follows:

	1988	1987	1986	1985	1984
Grapes used in the manufacture of wine	33,242	30,970	33,850	29,546	49,748
Grapes used in the manufacture of concentrate	4,910	4,140	5,315	3,724	4,257
Apples used in the manufacture of cider	632	832	840	464	417
	38,784	35,942	40,005	33,734	54,422

The following quantities of wine (in gallons) were imported for blending in accordance with the conditions of the Wine Content Act, 1976:

1988	1987	1986	1985	1984
859,871	561,432	855,961	932,518	914,360

Agency stores

At March 31, 1988 there were 70 agency stores in operation

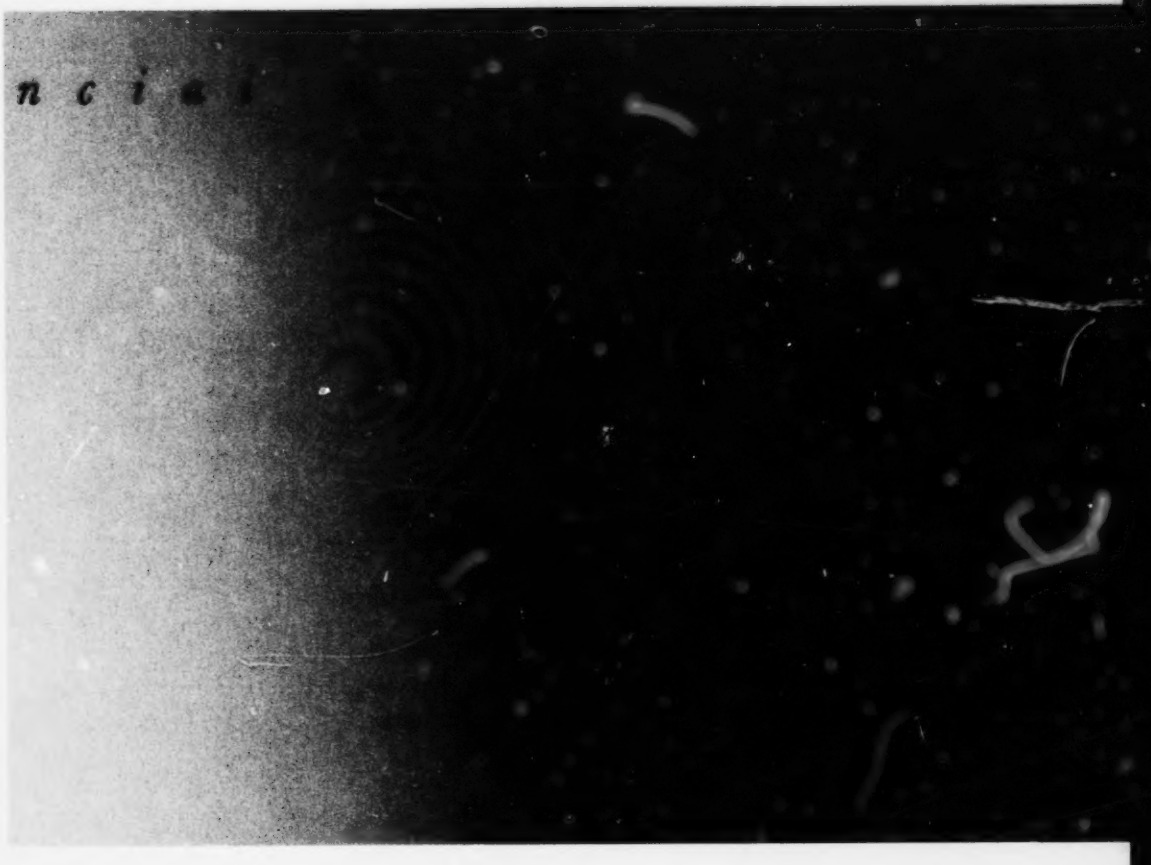
LCBO PRODUCT LISTINGS

		March 31, 1988	March 31, 1987
DOMESTIC	Canadian Whisky	**163**	176
	Canadian Blended Rums	**120**	122
	Canadian Gin	**54**	63
	Canadian Vodka	**73**	79
	Canadian Brandy	**6**	6
	Canadian Blended Brandy	**17**	22
	Canadian Spirit Coolers	**17**	5
	Alcohol	**6**	6
	Fruit Spirits	**6**	6
	Miscellaneous Liquors	**15**	16
	Canadian Liqueurs	**135**	136
	Ontario Wines	**602**	648
	Ontario Wine Coolers	**55**	46
	Other Canadian Wines	**1**	4
	Canadian Ciders	**15**	14
	Canadian Beers	**250**	310
	Miniatures	**44**	59
	Bitters	**2**	–
		1,581	**1,718**

LCBO PRODUCT LISTINGS

		March 31, 1988	March 31, 1987
IMPORTED	Whisky – Scotch	**89**	94
	– Irish	**5**	4
	– Bourbon	**2**	3
	– Tennessee	**4**	4
	– Kentucky	**1**	1
	– American	**–**	1
	Gin	**13**	14
	Rum	**14**	15
	Vodka	**16**	10
	Tequila	**7**	6
	Brandy	**71**	61
	Fruit Spirits	**3**	6
	Miscellaneous Liquors	**24**	30
	Liqueurs	**63**	76
	Wines	**815**	838
	Cider	**1**	1
	Beer & Sake	**45**	38
	Miniatures	**52**	68
	Bitters	**8**	–
		1,233	**1,270**
	Total Regular Listings	**2,814**	2,988
	Vintage Wines and Spirits	**730**	480
	Duty-free Listings	**87**	83
	Total Product Listings	**3,631**	**3,551**

Financial



Financial Overview

	1988	1987	1986
	($000)	($000)	($000)
Sales	**1,860,129**	1,767,341	1,646,814
% increase/previous year	**5.3**	7.3	2.9
	($000)	($000)	($000)
Operating expenses	**245,662**	222,026	197,057
% of expenses/sales	**13.2**	12,5	11.9
	($000)	($000)	($000)
Net income	**641,027**	637,194	612,573
% of income/sales	**34.5**	36.1	37.2
Self-serve stores in operation	**585**	558	529
Total stores in operation	**623**	617	609
Number of permanent employees	**3,460**	3,348	3,308
Number of regular products listed	**2,814**	2,988	2,800

Analysis of Income and Expenditures 1988

		($000)	% of Total
INCOME	Sales	1,860,129	90.7
	Sales Tax	182,863	8.9
	Fees & Other	7,555	0.4
	Total	**2,050,547**	**100.0**
EXPENDITURES	Receiver General, Government of Canada	396,338	19.3
	Supplies	540,724	26.3
	Municipalities	4,386	0.2
	Fixed Assets	9,968	0.5
	Freight	43,933	2.2
	Administrative Costs*	231,308	11.3
	Retail Sales Tax	182,863	8.9
	Net Profit	641,027	31.3
	Total	**2,050,547**	**100.0**

**Total remuneration paid to LCBO Board Members in 1988 was $155,100.*

Retail Price Breakdown

Examples as at March 31, 1988

		Domestic Spirit 750-mL Bottle (26.4 oz.)	Imported Spirit 750-mL Bottle (26.4 oz.)
SPIRITS	Provincial Sales Tax	$ 1.74	$ 2.01
	LCBO Markup and Levy	7.60	9.27
	Federal Sales Tax	1.05	1.11
	Federal Excise Duty	3.22	3.24
	Supplier Price to LCBO	2.59	3.12
	Total	**$16.20**	**$18.75**
SUMMARY	To Supplier	$ 2.59	$ 3.12
	Federal Government	4.27	4.35
	Provincial Government	9.34	11.28
	Total	**$16.20**	**$18.75**

		Ontario Table Wine 1-L Bottle (35.2 oz)	Imported Table Wine 1-L Bottle (35.2 oz)
WINES	Provincial Sales Tax	$ .62	$ .79
	LCBO Markup, Levy & Flat Tax	1.67	3.61
	Federal Sales Tax	.53	.41
	Federal Excise Duty	.44	.49
	Supplier Price to LCBO	2.49	2.05
	Total	**$ 5.75**	**$ 7.35**
SUMMARY	To Supplier	$ 2.49	$ 2.05
	Federal Government	.97	.90
	Provincial Government	2.29	4.40
	Total	**$ 5.75**	**$ 7.35**

Total sales of spirits, wine and beer by board stores during the fiscal year ended March 31, 1988, were $1,860,129,383.

Sales

Of this total $296,809,222 or 16.0% consisted of sales to licensed establishments. Sales of Ontario wine made directly to customers by licensed retail wine stores and wineries in Ontario amounted to $48,151,322. The net value of beer sold in Ontario by breweries and brewers' retail outlets exclusive of the cost of containers totalled $1,542,844,275.

The following tables show increases in sales for the fiscal year under review as compared with the previous year's totals:

SALES BY VALUE

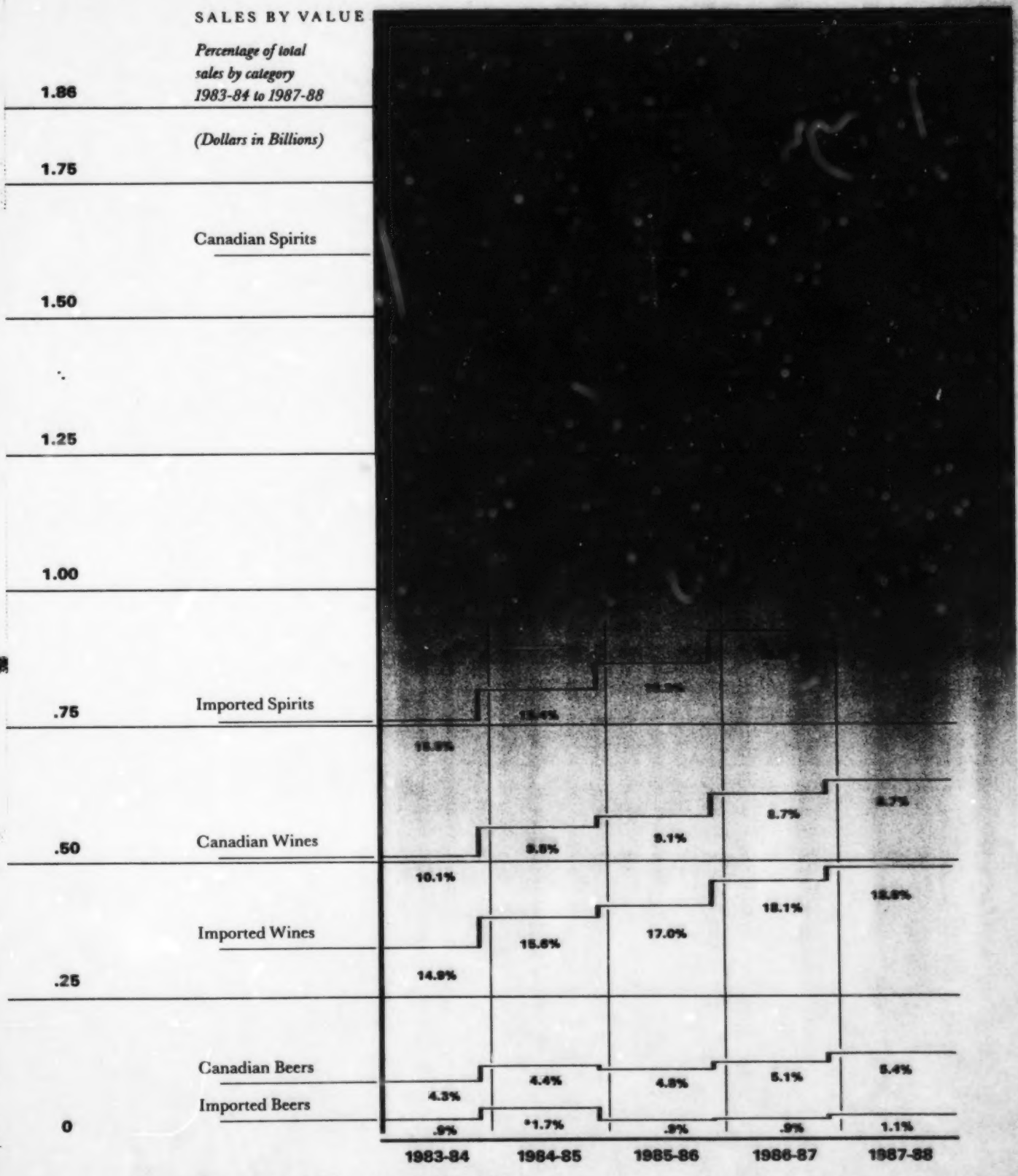
	Fiscal Year Ended March 31, 1988	Fiscal Year Ended March 31, 1987	Increase
	($000)	($000)	($000)
Sales by Board Stores			
Canadian Spirits	**940,915**	909,283	31,632
Imported Spirits	**289,846**	279,048	10,798
*Canadian Wines	**162,629**	154,293	8,336
Imported Wines	**345,303**	319,430	25,873
Canadian Beers	**100,574**	89,467	11,107
Imported Beers	**20,862**	15,820	5,042
Total Sales by Board Stores	**1,860,129**	1,767,341	92,788
Sales by Ontario Wineries and Winery Stores	**48,151**	44,464	3,687
Sales by Breweries and Brewers' Retail Stores (exclusive of container value)	**1,542,844**	1,406,893	135,951

**Includes Ontario wine sales of $161,552 during fiscal year ended March 31, 1988, compared with $150,289 during previous year.*

SALES BY VALUE

Percentage of total sales by category 1983-84 to 1987-88

(Dollars in Billions)



**The increase in imported beer sales is attributable to the labour dispute which closed the major breweries in Ontario for most of March 1985.*

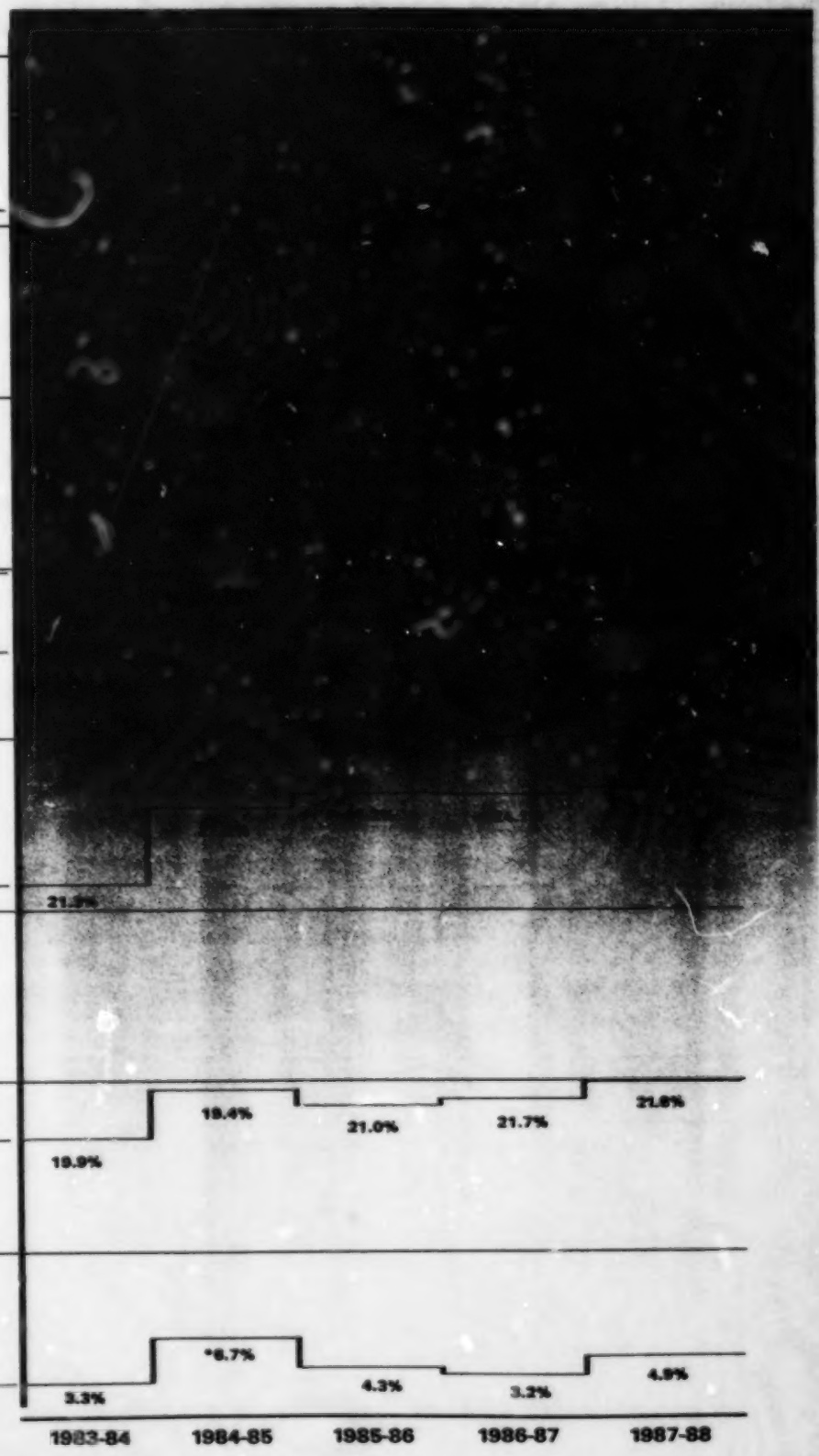
SALES BY LITRES

	Fiscal Year Ended March 31, 1988	Fiscal Year Ended March 31, 1987	Increase
	(000)	(000)	(000)
Sales by Board Stores			
Canadian Spirits	**54,470**	50,867	3,603
Imported Spirits	**12,690**	12,677	13
*Canadian Wines	**34,054**	31,457	2,597
Imported Wines	**45,197**	44,775	422
Canadian Beers	**43,049**	40,301	2,748
Imported Beers	**9,711**	5,940	3,771
Total Sales by Board Stores	**199,171**	186,017	13,154
Sales by Ontario Wineries and Winery Stores	**10,595**	9,493	1,102
Sales by Breweries and Brewers' Retail Stores	**788,805**	759,379	29,426

**Includes Ontario wine sales of 33,847 thousand litres during fiscal year ended March 31, 1988 compared with 30,723 thousand litres during previous fiscal year.*

SALES BY LITRES

Percentage of total sales by category 1983-84 to 1987-88 (Litres in Millions)



**The increase in imported beer sales is attributable to the labour dispute which closed the major breweries in Ontario for most of March 1985.*

Levies on beverage alcohol sold in the province during the year contributed an amount in excess of $1.3 billion to the Treasurer of Ontario,

Revenue Payments

and revenue paid to the Government of Canada exceeded $712 million. These amounts do not include corporation, realty and business taxes paid by the distilleries, wineries, breweries and licence holders. Ontario retail sales tax collected by licence holders and agency stores on sales of beverage alcohol is also excluded from these figures.

A summary of these revenue payments is as follows:

TREASURER OF ONTARIO	**Remitted by the Liquor Control Board**		
	—on account of profits	$635,000,000	
	—Ontario retail sales tax on sales through liquor stores	182,862,867	
		$817,862,867	
	Remitted by the Liquor Licence Board		
	—on account of licence fees and permits	350,877,690	
	Remitted by Others		
	—Ontario retail sales tax on sales through brewers' retail stores and retail wine stores	141,248,287	$1,309,988,844
RECEIVER GENERAL FOR CANADA	**Remitted by the Liquor Control Board**		
	—customs and excise duties	283,448,586	
	—federal sales tax on spirits, wines and imported beers	112,888,892	
		396,337,478	
	Remitted by Others		
	—malt duties and taxes on domestic beers and wines	316,033,697	712,371,175
ONTARIO MUNICIPALITIES	**Remitted by the Liquor Control Board**		
	—grants in lieu of realty and business taxes		4,386,273
			$2,026,746,292

Financial Statements

Balance Sheet

as at March 31, 1988

ASSETS		1988	1987
		($000)	($000)
	Current		
	Accounts receivable, trade and others	**9,392**	2,400
	Inventories, at cost	**181,835**	191,421
	Prepaid expenses	**1,677**	1,394
		192,904	195,215

LIABILITIES AND RETAINED INCOME			
	Current		
	Bank overdraft	**45,270**	27,867
	Accounts payable and accrued liabilities	**84,790**	110,531
	Retained income	**62,844**	56,817
		192,904	195,215

See accompanying notes to financial statements.

Approved:

J.W. Ackroyd
Chairman

John Noble
Controller

LIQUOR CONTROL BOARD OF ONTARIO

Statement of Income

year ended March 31, 1988

	1988	1987
	($000)	($000)
Sales	**1,860,129**	1,767,341
Cost of sales	**980,995**	916,076
Gross income	**879,134**	851,265
Operating expenses		
Salaries and employee benefits	**172,054**	156,581
Rent	**20,500**	17,609
Fixed assets	**9,968**	11,572
Repairs and maintenance	**5,092**	4,177
Utilities	**4,970**	4,612
Store supplies and expenses	**4,772**	5,497
Grants in lieu of taxes	**4,386**	4,313
Office supplies and expenses	**3,796**	3,174
Overdraft interest	**3,542**	1,776
Professional fees	**2,749**	1,053
Stock breakage and losses	**2,647**	2,297
Communication and travelling	**2,579**	2,253
Bank charges	**1,702**	1,479
Armoured car services	**1,462**	1,360
Agency commissions and expenses	**1,147**	1,103
Insurance (note 2)	**933**	1,132
Other	**3,363**	2,038
	245,662	222,026
Operating income	**633,472**	629,239
Other income		
Special occasion permit purchase fees	**5,047**	5,309
Miscellaneous income	**1,775**	1,915
Interest income	**733**	731
	7,555	7,955
Net income for the year	**641,027**	637,194

See accompanying notes to financial statements.

Statement of Retained Income

year ended March 31, 1988

	1988	1987
	($000)	($000)
Balance, beginning of year	**56,817**	64,623
Add net income for the year	**641,027**	637,194
	697,844	701,817
Deduct payments to the Treasurer of Ontario on account of net income	**635,000**	645,000
Balance, end of year	**62,844**	56,817

See accompanying notes to financial statements.

Notes to Financial Statements

March 31, 1988

1 SIGNIFICANT ACCOUNTING POLICY

The Board's financial statements are prepared in accordance with generally accepted accounting principles except for fixed assets which are written off to operations at the time of acquisition.

2 INSURANCE

The Board follows the policy of self-insuring its store assets for property damage such as fire, water, vandalism or theft. All other material assets are insured by insurance companies.

3 LEASE COMMITMENTS

The Board is committed under operating leases on leased premises with future minimum rental payments due as follows:

	($000)
1989	16,817
1990	14,953
1991	13,315
1992	11,066
1993	8,036
Thereafter	18,545
	82,732

4 PENSION PLAN

The Board provides pension benefits for substantially all its permanent employees through participation in the Public Service Superannuation Fund and the Superannuation Adjustment Fund established by the Province of Ontario. The Board's share of contributions to these funds during the year was $7,604,963 (1987–$6,083,783). This amount represents the total obligation of the Board and is included in salaries and employee benefits in the Statement of Income.

Auditors' Report

TO THE LIQUOR CONTROL BOARD OF ONTARIO AND TO THE MINISTER OF CONSUMER AND COMMERCIAL RELATIONS.

I have examined the balance sheet of the Liquor Control Board of Ontario as at March 31, 1988 and the statements of income and retained income for the year then ended. My examination was made in accordance with generally accepted auditing standards, and accordingly included such tests and other procedures as I considered necessary in the circumstances.

In my opinion, these financial statements present fairly the financial position of the Board as at March 31, 1988, and the results of its operations for the year then ended in accordance with the accounting policy described in note 1 to the financial statements applied on a basis consistent with that of the preceding year.

Toronto, Ontario
July 29, 1988

D.F. Archer, F.C.A.
Provincial Auditor

Rapport annuel

1988

L'honorable William Wrye

Ministre de la Consommation et du Commerce

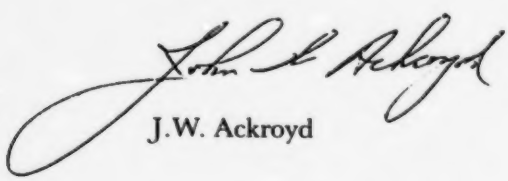
Message du président

Monsieur le Ministre,

J'ai l'honneur de soumettre à votre approbation le rapport annuel de 1987-1988 de la Régie des alcools de l'Ontario.

Veuillez agréer, Monsieur le Ministre, l'assurance de ma très haute considération.

Le président,



J.W. Ackroyd

TABLE DES MATIÈRES

Message du président	**1**
Conseil d'administration	**3**
Rapport du président du conseil et du conseil d'administration	**4**
Rapports des divisions	**7**
Division de la vente au détail	8
Division de la distribution	9
Division de la commercialisation	10
Division des finances et de l'administration	11
Division des services de renseignements	12
Division des ressources humaines	13
Ventes des fabricants de bière	14
Ventes des fabricants de vin	14
Rapports financiers	**17**
Situation financière	18
Analyse des recettes et des dépenses–1988	18
Répartition des recettes de la vente au détail	19
Ventes	20
Versement des recettes	24
États financiers	**25**
Bilan	25
État des recettes et des dépenses	26
État des recettes non réparties	27
Notes afférentes aux états financiers	27
Rapport du vérificateur	28

Conseil d'administration

Jack Ackroyd,

président

[illegible],

président de

Rank Hill

Pierre Ltée

Katy Driver-

Radhakrishnan,

professeure

de pédiatrie

à l'Université

de Toronto

Richard Sharpe,

chef de la

direction

de Sears

Canada Inc.

John Fryer,

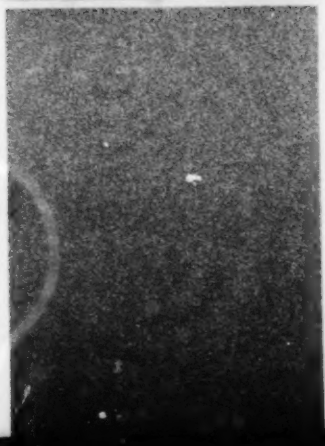
président national,

Syndicat national

de la fonction

publique

provinciale



Au cours de l'exercice écoulé, la RAO a versé au Trésorier de l'Ontario des bénéfices s'élevant à 635 millions de dollars.

R*apport du président du conseil*

ET DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

Jack Ackroyd, président

Bien que les ventes de spiritueux soient demeurées stagnantes, le succès des coolers se reflète dans une augmentation de 106 % de leurs ventes. La part du marché des fabricants de vin de l'Ontario a connu une croissance modeste et les bières importées ont vu leurs ventes augmenter de 25 %.

Au fur et à mesure que les goûts du public changeront et qu'un plus grand nombre de consommateurs demanderont les meilleurs produits possible dans un environnement agréable et stimulant, nous continuerons à améliorer notre service.

L'année dernière, par exemple, nous avons augmenté le nombre de comptoirs de dégustation pour permettre aux consommateurs de choisir eux-mêmes leurs produits. Nous avons rallongé les heures d'ouverture dans de nombreux magasins et offert à un plus grand nombre de magasins des sélections Vintages. Nous continuerons à améliorer ces services pour répondre aux besoins de consommateurs qui sont de meilleurs connaisseurs.

Pour atteindre son objectif d'être le détaillant le meilleur, le plus efficace et le plus professionnel du monde en son genre, la RAO a procédé à une restructuration à grande échelle au cours de l'exercice écoulé. Nous avons maintenant les bases solides sur lesquelles édifier un commerce de détail répondant au goût de la clientèle.

L'*expérience de la vente au détail*

Le changement le plus important dans la restructuration a été de renforcer la composition et le rôle du conseil d'administration. Notre conseil qui se réunit tous les mois nous apporte des idées fraîches et examine objectivement la façon dont nous agissons en affaires.

Deux nouveaux membres du conseil d'administration ont de nombreuses années d'expérience fructueuse au niveau du détail à offrir à la RAO. M. Richard Sharpe, président du conseil et chef de la direction de Sears Canada Inc., et M. Steve Stavro, fondateur et président de Knob Hill Farms, nous font bénéficier de leurs vastes connaissances du commerce de détail.

La récente restructuration a incité le conseil d'administration à s'orienter plus vers la vente au détail et a entraîné une nouvelle structure d'exploitation au niveau de la haute direction. M. Len Pitura a été nommé au nouveau poste de vice-président général. Il a pour mandat d'assurer l'harmonisation des fonctions de la RAO reliées à la clientèle (commercialisation, détail et distribution) et de ses fonctions de soutien (ressources humaines, services de renseignements et finances).

Un nouveau vice-président principal de l'exploitation a été nommé. Il est chargé de coordonner les activités de la commercialisation, de la vente au détail et de la distribution. Nous projetons de remanier la haute direction principale à l'avenir en combinant les postes de vice-président principal de l'exploitation et de vice-président général. Tous les vice-présidents relèveront du titulaire du nouveau poste.

Les quatre domaines clés

La RAO a choisi quatre domaines clés sur lesquels elle portera toute son attention à l'avenir. Le SERVICE À LA CLIENTÈLE est prioritaire. Nous avons créé une nouvelle Division de la commercialisation pour assurer que nos clients obtiennent les produits qu'ils veulent, quand et où ils les veulent.

Notre réseau de magasins sera plus sensible aux besoins des clients et, localement, les magasins tiendront compte des habitudes d'achat de leurs clients. Nous avons des projets en cours pour ouvrir le premier magasin de service complet qui offrira toutes les marques de produits, des réfrigérateurs, des appareils pour refroidir le vin, des comptoirs de dégustation, une boutique de bière et le service de consultants en vin, le tout sous le même toit!

Le deuxième domaine clé est LA COMMERCIALISATION ET LA DISTRIBUTION EFFICACE des produits. Nous mesurerons nos progrès en menant une série d'enquêtes indépendantes auprès des consommateurs. Les résultats de la première enquête indiquaient que dans l'ensemble nos clients sont très satisfaits des services que nous leur offrons.

Le RENDEMENT FINANCIER ET D'EXPLOITATION est notre troisième domaine clé. Nous établirons des normes de rendement du stock des entrepôts et des magasins, ce qui répondra à notre désir de concentrer notre attention sur l'amélioration du rendement financier et d'exploitation.

La RESPONSABILITÉ DE L'ÉQUIPE DE GESTION est le quatrième domaine clé. Nous avons mis en place un système d'évaluation du rendement selon lequel les cadres devront rendre compte des résultats.

Nos activités de communications se sont élargies à la fois au sein de la RAO comme à l'extérieur. Le personnel de la RAO est maintenant mieux informé grâce aux bulletins *The Exchange* et nous répondons au désir de nos clients d'être mieux informés en fournissant à tous les magasins un bulletin qui leur est destiné, intitulé "Actualités RAO". Nous mettons également en place à travers toute la province une ligne téléphonique 1-800 pour permettre au public d'obtenir des renseignements par téléphone en français comme en anglais.

La RAO fait l'objet d'un remarquable changement d'attitude, créant une atmosphère d'ouverture en augmentant ses consultations avec des personnes de l'extérieur. Le choix d'un nouveau produit Grappa illustre ce genre de participation. En effet, nous avons invité des représentants de la communauté italienne à déguster et à choisir le Grappa. D'autre part, c'est un jury de dégustateurs indépendants qui a choisi notre Beaujolais Nouveau l'année dernière. C'était la première fois que la RAO invitait des dégustateurs de l'extérieur à choisir un produit qui serait vendu dans ses magasins.

Il faudra bien sûr du temps pour transformer complètement, comme nous en avons l'intention, un organisme aussi grand que la RAO en un détaillant soucieux de plaire à la clientèle. Nous sommes anxieux d'offrir aux consommateurs de l'Ontario les meilleurs produits dans le cadre le plus agréable possible.

Nous continuerons d'améliorer nos services

pour répondre aux besoins

d'une clientèle plus avertie.

Le vice-président général, Len Pitura

Len Pitura, vice-préaident général

J'ai choisi comme priorité depuis mon entrée à la RAO, dernièrement, la formation d'une nouvelle équipe de gestion efficace. Nous avons conclu récemment des recherches intensives dans le secteur privé pour trouver un vice-président principal de l'exploitation qui, relevant de moi, supervisera les trois Divisions de l'exploitation — commercialisation, détail et distribution. Nous lui confierons le mandat de moderniser et d'améliorer nos activités dans ces domaines très importants.

Les Divisions des services de renseignements, des finances et de l'administration, et des ressources humaines relèveront de moi. L'un de nos objectifs principaux est la décentralisation et il y a déjà des progrès dans la Division des ressources humaines, où ont été nommés des administrateurs régionaux du personnel dans les bureaux régionaux de toute la province.

Nous avons également déployé beaucoup d'efforts pour améliorer la situation financière de la RAO. Les dépenses d'exploitation augmentaient à un rythme plus rapide que le total des ventes ou le bénéfice net.

Nous avons mis au point une méthode plus stricte pour établir le budget. L'idée principale est d'adopter une attitude plus professionnelle en matière de budget en surveillant nos résultats.

Nous avons incité nos directeurs à coopérer plus efficacement avec le personnel en vue d'atteindre certains objectifs; nous avons mis en place un système de reddition de comptes pour que tous les directeurs soient plus conscients de leurs objectifs et de ceux de la Régie dans son ensemble. Nous sommes sur le point de mettre en application un système d'évaluation du rendement de tous les employés.

Nous avons également signé un contrat avec un fournisseur qui nous aidera à mettre au point un sysième informatisé de point de vente, ce qui constitue l'un des projets les plus ambitieux jamais réalisés par la Régie. Le système permettra l'informatisation de la gestion des stocks et des ventes et nous donnera accès plus rapidement aux renseignements utiles pour améliorer la prise de décisions commerciales.

Les nombreuses nouvelles initiatives en cours s'ajoutant aux changements au niveau de la haute direction représentent un défi de taille pour la RAO. Je suis heureux à l'idée de contribuer à créer un organisme efficient et orienté vers la clientèle.

La décentralisation est l'un de nos objectifs principaux...

R *a p p o*

Au cours de l'exercice écoulé, nous avons pris plusieurs nouvelles initiatives et en avons développé d'autres tant pour améliorer le service à la clientèle que pour accroître notre efficacité.

Division de la vente au détail

Par exemple, 68 magasins de la RAO à travers la province ont rallongé leurs heures d'ouverture le samedi soir. Cette mesure a été bien reçue et sera maintenue.

À Mississauga, nous avons ouvert un nouveau centre de distribution desservant 1 200 titulaires de permis. La RAO exploite maintenant des centres de distribution à Thunder Bay, Windsor, Hamilton et Ottawa.

Au 31 mars 1988, la RAO comptait 623 magasins, soit une augmentation de six magasins par rapport à l'exercice précédent.

Dégustation de Vintages dans les magasins

Les dégustations en magasin de produits Vintages à Ottawa, London, Mississauga et Toronto ont remporté un tel succès que le programme a été mis en place dans 11 magasins de la Régie en Ontario ayant une section Vintages. Les clients savent apprécier l'occasion qui leur est donnée de "déguster" les produits avant de les acheter et nous projetons d'étendre encore ce service.

La formation du personnel en matière de service à la clientèle et de produits continue d'être l'une de nos plus hautes priorités. Le programme "Connaissance des produits" a été développé et comprend un cours par correspondance pour tous les employés de la Division de la vente au détail que cela intéresse. Deux employés de chacun des 26 districts ont été désignés comme instructeurs et ont mené à bien plusieurs programmes de formation destinés au personnel de détail.

Au cours de l'exercice écoulé, nous avons mis en place un système d'évaluation du rendement de l'exploitation pour accroître l'efficacité de la Division de la vente au détail.

Dans son rapport, le vérificateur provincial a soulevé la question de la gestion des stocks et de l'absence de critères formels de dotation en personnel des magasins de la Division de la vente au détail. Au cours de l'exercice, des systèmes de contrôle améliorés ont permis une réduction générale des stocks. Nous avons mis en route un programme destiné à établir des critères formels de dotation en personnel et à répondre aux autres questions soulevées par le vérificateur provincial.

L'important remaniement structurel de l'exercice écoulé a remis au premier plan le service à la clientèle. La Division de la vente au détail a été restructurée pour fournir un meilleur soutien aux représentants et éventuellement aux clients de la RAO. Nous avons accéléré le mouvement de décentralisation pour augmenter la responsabilité et la reddition de comptes des gérants de magasin, des chefs de district et des directeurs régionaux. Ce groupe de gestion participera plus largement aux prises de décisions à l'échelon régional et jouira de plus d'autonomie pour mieux répondre aux besoins de ses clients.

Les dégustations dans les magasins de produits Vintages à Ottawa, London, Mississauga et Toronto ont remporté un tel succès que le programme a été mis en place dans 11 magasins de la Régie en Ontario ayant une section Vintages.

La Division de la distribution est chargée de l'administration de toutes les activités reliées à l'achat, à l'expédition, à l'entreposage, à l'établissement des prix et au contrôle de la qualité.

Division de la distribution

Tous les produits sont soumis à un contrôle de la qualité sévère. La vérification comprend des analyses effectuées par les chimistes de la RAO dans le but de veiller à ce que toutes les boissons alcoolisées respectent les normes rigoureuses établies par Santé et Bien-être Canada. Si on découvre qu'un produit peut représenter un danger, la RAO prend immédiatement des mesures pour le retirer des magasins et publie un communiqué dans la presse à ce sujet. Les clients peuvent rapporter les produits ainsi retirés à n'importe quel magasin de la RAO et en obtenir le remboursement total, même si la bouteille a été ouverte.

La gestion des stocks est une priorité de la Division de la distribution. Le système informatisé de prévision et de commandes a été amplifié et un système de contrôle des stocks mis au point pour l'achat des produits canadiens et importés. Les méthodes d'exploitation ont été améliorées pour rehausser le rendement des stocks et le service.

La Régie dispose de quatre entrepôts de distribution pour desservir ses quelque 620 magasins dans toute la province. Les entrepôts sont situés à London, Ottawa, Thunder Bay et dans la région de Durham, où se trouve son principal entrepôt.

L'un des quatre entrepôts de distribution

Avant la dégustation, le laboratoire de la RAO s'assure que tous les produits alcooliques répondent aux normes strictes fixées par Santé et Bien-être Canada.

La restructu ation de l'année dernière a conduit à la création d'une Division de la commercialisation en décembre 1987.

Division de la commercialisation

Cette division s'organise actuellement et se dote du personnel nécessaire pour s'acquitter de ses fonctions dans ses trois principaux domaines de responsabilité.

Gestion des produits

Le service de la gestion des produits (anciennement appelé service de la liste et du contrôle des produits) sera chargé de concevoir et de gérer le programme d'assortiment des produits de la RAO. Il sera aidé dans ses fonctions par l'équipe des directeurs des catégories et des produits. Le service s'acquittera des mandats définis par la nouvelle politique de produits et de la liste de la RAO.

Le service définit l'approche de la RAO en matière de commercialisation et approuve les propositions de marketing que lui font les distributeurs.

Services de marketing

Le marketing est confié à un groupe de services qui englobe trois domaines principaux : les études de marketing, la gestion du programme de commercialisation et la mise au point des renseignements.

Les études de marché identifieront les besoins de la RAO en matière de renseignements (recherche sur la clientèle et les ventes) et concevront des programmes de recherche destinés à analyser ces renseignements. La recherche apportera son soutien au service de mise au point des programmes en fournissant des études de l'accroissement de la population et d'importants renseignements d'ordre démographique.

Le service de gestion des programmes de commercialisation gérera les programmes de commercialisation en magasin et les programmes promotionnels de la RAO, par exemple le programme IMAGE. Ce service sera responsable de créer et de mettre en application le nouveau programme des responsables de la commercialisation au niveau des districts.

Mise au point des programmes

La nouvelle Division de la commercialisation de la RAO crée les étalages en magasin

Le service de mise au point des programmes sera chargé de concevoir, mettre au point et surveiller les nouveaux programmes de la RAO. Il s'agit, par exemple, de la mise au point de programmes comme le programme de magasins-agences, service complet et "mini-stores."

Division des finances et de l'administration

Système de renseignements financiers:

Au cours de l'exercice, la Division des finances, en collaboration avec des consultants indépendants, a entrepris un vaste examen du système informatisé de renseignements financiers de la RAO. On a reconnu que le système actuel n'était pas suffisamment efficace pour soutenir la nouvelle initiative de l'exploitation, grâce à des renseignements financiers d'actualité, exacts et appropriés. Des mesures stratégiques telles que l'introduction du système informatisé de point de vente auront un impact profond sur la façon dont la RAO exercera ses activités. Ceci a des implications directes sur les exigences du système de renseignements financiers sur le plan des finances, de la commercialisation et de la gestion.

Restructuration de la Division des finances et de l'administration

La phase I du projet a consisté à examiner et évaluer les systèmes actuels de renseignements financiers et de contrôle des stocks.

Dans le cadre de la phase II, on a défini les exigences sur le plan fonctionnel d'un système intégré de renseignements financiers capable de répondre aux besoins actuels et futurs de la RAO.

Au cours de l'exercice 1988, la phase III du projet comprendra un appel d'offre qui sera suivi du choix du vendeur du logiciel d'application qui convient. Le système de renseignements financiers répondra aux exigences de la RAO en matière de rapports, d'analyses et de contrôle financier.

Regroupement des activités bancaires

Pour améliorer la gestion des liquidités, la Division des finances a regroupé ses opérations bancaires dans une seule institution, à compter de décembre 1987.

Remaniement de division

En janvier 1988, la restructuration de la RAO a conduit à la fusion des fonctions des services administratifs avec les fonctions financières au sein d'une nouvelle division : finances et administration. La nouvelle Division des finances et de l'administration comprend un groupe de politique et de planification financières chargé d'analyser et de prévoir les conséquences financières des décisions stratégiques et commerciales.

Des mesures stratégiques comme l'introduction du système informatisé de point de vente auront un impact profond sur la façon dont la RAO exercera ses activités.

Division des services de renseignements

Le service des systèmes de soutien du développement de la Division des services de renseignements a eu une année bien remplie et productive pour répondre aux besoins de ses utilisateurs des divisions de la société. Étant la division responsable de concevoir et de mettre au point les nouveaux systèmes de renseignements informatisés, et d'améliorer les applications informatisées existant déjà, elle a concentré ses efforts sur plusieurs logiciels d'application de haut rendement. Par exemple :

Le centre de données de la Division des services de renseignements fonctionne jour et nuit

– Un système informatisé de laboratoire a été mis au point pour améliorer l'efficacité et l'exactitude du travail réalisé dans le laboratoire d'analyses de plus en plus occupé.

– Un système en direct servant de soutien au service d'établissement des prix des produits de la société, permettant la modélisation et l'analyse hypothétique, est pratiquement au point.

Il a également été nécessaire de procéder à des améliorations de grande envergure des systèmes d'exploitation de la RAO pour faire face aux influences de l'extérieur, comme les nouvelles exigences des clients et le besoin d'engager une nouvelle catégorie d'employés de la RAO "permanents, à temps partiel".

Pour apporter leur soutien à l'initiative très intéressante de système au point de vente, les services de renseignements ont créé une équipe au siège social dont la responsabilité est de veiller à ce que l'on adapte au besoin les systèmes actuels de production de la société. Ce travail se poursuivra au cours de l'exercice prochain, faisant partie intégrante du programme général de système au point de vente aboutissant à la réussite de la mise en application d'un système de liaison entre les magasins et le siège social, une des principales initiatives de la RAO.

Systèmes : au cours de l'année 1987-1988, l'ordinateur central a été beaucoup plus sollicité, les systèmes, les utilisateurs et les données de la société devenant de plus en plus nombreux.

Pour faire face à cette recrudescence de la demande, nous avons installé une unité de traitement central plus rapide et des nouvelles mémoires, augmentant de presque 75 % notre capacité de fournir des renseignements en direct.

Pendant la même période, nous avons doté le centre des données d'une nouvelle équipe pour qu'il commence à fonctionner jour et nuit.

Pour apporter leur soutien à l'initiative très intéressante de système informatisé de point de vente, les services de renseignements ont créé au siège social une équipe dont la responsabilité est de veiller à ce que l'on adapte au besoin les systèmes de production actuels de la société.

Division des ressources humaines

Le rôle de la Division des ressources humaines a été redéfini: il consistera principalement à aider les directeurs à assumer la responsabilité de la gestion efficace des ressources humaines.

Formation donnée par la Division des ressources humaines

Les services des ressources humaines et leurs programmes soutiennent les décisions et les mesures prises par les directeurs à tous les niveaux en vue de réaliser leurs plans stratégiques et d'atteindre les objectifs d'exploitation. La stratégie d'ensemble de la RAO concernant le service à la clientèle est directement liée à la Division des ressources humaines. Le magasin dessert le client de la RAO en tant que client; la Division des ressources humaines fournit ses services à la direction et au personnel pour les aider à réaliser les objectifs de la société.

Le nouveau mandat de la Division des ressources humaines comprend :

Relations avec le personnel

Cette fonction consiste à faciliter les communications positives et la collaboration entre la direction et le syndicat dans le but de créer pour tous un climat harmonieux.

Perfectionnement des employés

Ce service comprend la formation et le perfectionnement, la planification des ressources humaines, le recrutement, la classification et les systèmes informatisés de ressources humaines. Le regroupement de ces fonctions qui sont liées entre elles en un seul service de perfectionnement des employés vise à fournir à la direction un service plus opportun et plus efficace.

Services régionaux

Des services régionaux des ressources humaines sont actuellement mis en place. Leur but principal est de fournir dans les régions un service du plus haut calibre. Des administrateurs régionaux des ressources humaines sont affectés à toutes les régions et bénéficient du soutien des experts en organisation du siège social.

Services de soutien

Ces services englobent l'administration des salaires, des avantages sociaux et de la rémunération, les dossiers des employés, les activités du centre médical, la sécurité et les accidents du travail. Ces services ont été regroupés pour mieux répondre aux besoins de la Régie.

L'objectif de la RAO est d'être le détaillant le meilleur, le plus efficace et le plus professionnel du monde. La Division des ressources humaines joue un rôle vital en fournissant les services et les programmes dont la direction et les employés à tous les niveaux ont besoin pour atteindre cet objectif.

Ventes des fabricants de bière

AUX AUTRES PROVINCES ET PAYS

(de litres)	1988 (000)	1987 (000)	1986 (000)	1985 (000)	1984 (000)
Ventes aux autres provinces	2 812	3 031	17 619	11 326	1 367
Ventes à l'exportation	123 363	119 175	140 811	116 875	114 554
	126 175	122 206	158 430	128 201	115 921

Cinq nouvelles brasseries ont ouvert leurs portes au cours de l'exercice, à savoir :

Le 12 juin 1987 Connors Don Valley Brewery Company Ltd., North York

Le 14 août 1987 Creemore Springs Brewery Limited, Creemore

Le 24 septembre 1987 G.A. Miller Brewing Corp., (C.O.B. Conners Brewery), Thunder Bay

Le 20 novembre 1987 Simcoe Brewery Company Limited, Newmarket

Le 7 mars 1988 Great Lakes Brewery Co. Inc., Brampton

À la fin de l'exercice, il y avait 27 fabricants de bière autorisés à vendre de la bière en Ontario.

Également au cours de l'exercice, sept magasins permanents et deux temporaires Brewers ont ouvert leurs portes et un magasin a fermé. Au 31 mars 1988, on comptait 462 magasins.

Fabricants de vin et magasins de vente de vin au détail

Le nombre de fabricants de vin en Ontario au 31 mars 1988 s'élevait à 20.

Deux nouveaux fabricants de vin ont obtenu un permis de vente de vin de l'Ontario. Il s'agit de :

Le 23 juillet 1987 Konzelmann Vineyards Inc., Niagara-on-the-Lake

Le 30 juillet 1987 Cave Spring Cellars, Jordan Village.

Au cours de l'exercice, le nombre de magasins de vente de vin au détail a augmenté de cinq, ce qui donnait un total de 212 magasins de vin (150 magasins ordinaires et 62 "mini-stores") dans toute la province au 31 mars 1988.

Ventes des fabricants de vin

AUX AUTRES PROVINCES ET PAYS

(de litres)	1988	1987	1986	1985	1984
	(000)	(000)	(000)	(000)	(000)
Ventes aux autres provinces	6 341	4 650	5 376	5 886	6 558
Ventes à l'exportation	141	127	173	262	154
	6 482	4 777	5 549	6 148	6 712

Le tonnage du raisin et des pommes de l'Ontario utilisés par les différents fabricants de vin ontariens au cours des cinq dernières années est le suivant :

	1988	1987	1986	1985	1984
Raisin utilisé pour fabriquer le vin	33 242	30 970	33 850	29 546	49 748
Raisin utilisé pour fabriquer le concentré	4 910	4 140	5 315	3 724	4 257
Pommes utilisées pour fabriquer le cidre	632	832	840	464	417
	38 784	35 942	40 005	33 734	54 422

Les quantités suivantes de vin (en gallons) ont été importées pour réaliser les mélanges conformément aux stipulations de la Loi de 1976 sur le contenu du vin.

1988	1987	1986	1985	1984
859 871	561 432	855 961	932 518	914 360

Magasins-agences

Au 31 mars 1988, la Régie exploitait 70 magasins-agences.

OFFERTS PAR LA RAO

PRODUITS CANADIENS

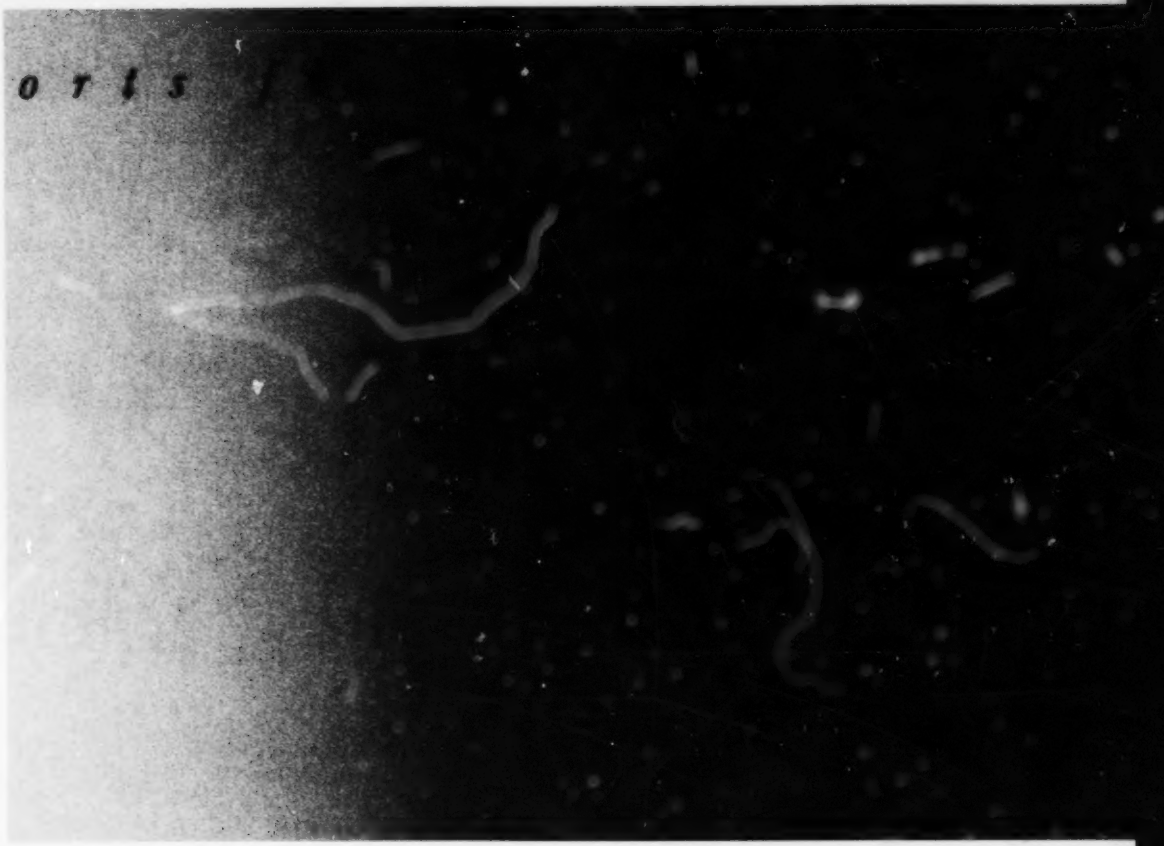
	Au 31 mars 1988	Au 31 mars 1987
Whisky canadien	**163**	176
Rhum canadien mélangé	**120**	122
Gin canadien	**54**	63
Vodka canadienne	**73**	79
Brandy canadien	**6**	6
Brandy canadien mélangé	**17**	22
Coolers aux spiritueux	**17**	5
Alcool	**6**	6
Eaux-de-vie aux fruits	**6**	6
Boissons alcoolisées diverses	**15**	16
Liqueurs canadiennes	**135**	136
Vin de l'Ontario	**602**	648
Coolers au vin de l'Ontario	**55**	46
Autres vins canadiens	**1**	4
Cidre canadien	**15**	14
Bière canadienne	**250**	310
Bouteilles miniatures	**44**	59
Bitters	**2**	–
	1 581	**1 718**

OFFERTS PAR LA RAO

PRODUITS IMPORTÉS

	Au 31 mars 1988	Au 31 mars 1987
Whisky – écossais	**89**	94
– irlandais	**5**	4
– Bourbon	**2**	3
– Tennessee	**4**	4
– Kentucky	**1**	1
– américain	–	1
Gin	**13**	14
Rhum	**14**	15
Vodka	**16**	10
Tequila	**7**	6
Brandy	**71**	61
Eaux-de-vie aux fruits	**3**	6
Boissons alcoolisées diverses	**24**	30
Liqueurs	**63**	76
Vin	**815**	838
Cidre	**1**	1
Bière et Saké	**45**	38
Bouteilles miniatures	**52**	68
Bitters	**8**	–
	1 233	**1 270**
Nombre de produits offerts régulièrement	**2 814**	2 988
Vins et spiritueux rares	**730**	480
Produits hors taxes	**87**	83
Nombre total de produits offerts	**3 631**	**3 551**

Rapports



Situation financière

	1988	1987	1986
	(000$)	(000$)	(000$)
Ventes	**1 860 129**	1 767 341	1 646 814
% d'augmentation par rapport à l'exercice précédent	**5,3**	7,3	2,9
	(000$)	(000$)	(000$)
Dépenses d'exploitation	**245 662**	222 026	197 057
% des dépenses par rapport aux ventes	**13,2**	12,5	11,9
	(000$)	(000$)	(000$)
Recettes nettes	**641 027**	637 194	612 573
% des recettes par rapport aux ventes	**34,5**	36,1	37,2
Nombre de magasins libre-service	**585**	558	529
Nombre total de magasins	**623**	617	609
Nombre d'employés permanents	**3 460**	3 348	3 308
Nombre de produits offerts régulièrement	**2 814**	2 988	2 800

Analyse des recettes et des dépenses 1988

		(000$)	% du total
RECETTES	Ventes	1 860 129	90,7
	Taxe de vente	182 863	8,9
	Droits et autres	7 555	0,4
	Total	**2 050 547**	**100,0**
DÉPENSES	Receveur général du gouvernement du Canada	396 338	19,3
	Fournitures	540 724	26,3
	Municipalités	4 386	0,2
	Immobilisations	9 968	0,5
	Transport	43 933	2,2
	Frais d'administration*	231 308	11,3
	Taxe de vente au détail	182 863	8,9
	Bénéfices net	641 027	31,3
	Total	**2 050 547**	**100,0**

**La rémunération totale versée aux membres du conseil d'administration de la Régie en 1988 s'est élevée à 155 100 $.*

Répartition des recettes de la vente au détail

Exemples au 31 mars 1988

		Spiritueux canadiens Bouteille de 750 mL (26,4 oz.)	Spiritueux importés Bouteille de 750 mL (26,4 oz.)
SPIRITUEUX	Taxe de vente provinciale	1,74 $	2,01 $
	Marge et droits de la RAO	7,60	9,27
	Taxe de vente fédérale	1,05	1,11
	Taxe d'accise fédérale	3,22	3,24
	Prix de vente des fournisseurs à la RAO	2,59	3,12
	Total	**16,20 $**	**18,75 $**
SOMMAIRE	Au fournisseur	2,59 $	3,12 $
	Au gouvernement fédéral	4,27	4,35
	Au gouvernement provincial	9,34	11,28
	Total	**16,20 $**	**18,75 $**

		Vin de table de l'Ontario Bouteille de 1 L (35,2 oz.)	Vin de table importé Bouteille de 1 L (35,2 oz.)
VINS	Taxe de vente provinciale	0,62 $	0,79 $
	Marge et droits de la RAO et taxe forfaitaire	1,67	3,61
	Taxe de vente fédérale	0,53	0,41
	Taxe d'accise fédérale	0,44	0,49
	Prix de vente des fournisseurs à la RAO	2,49	2,05
	Total	**5,75 $**	**7,35 $**
SOMMAIRE	Au fournisseur	2,49 $	2,05 $
	Au gouvernement fédéral	0,97	0,90
	Au gouvernement provincial	2,29	4,40
	Total	**5,75 $**	**7,35 $**

Pendant l'exercice qui s'est terminé le 31 mars 1988, le montant total des ventes de spiritueux, de vin et de bière s'est élevé à 1 860 129 383 $.

Ventes

De ce montant, 296 809 222 $ ou 16 % représentent le montant des ventes aux établissements autorisés. Le montant des ventes de vin ontarien vendu directement aux clients par les magasins de vin autorisés et par les fabricants de vin s'est élevé à 48 151 322 $. Le montant net des ventes de bière en Ontario réalisées par les fabricants et par les magasins Brewers' Retail, déduction faite du coût des contenants, s'est élevé à 1 542 844 275 $.

Le tableau ci-dessous indique l'augmentation (diminution) des ventes pendant le dernier exercice comparativement au précédent.

MONTANT DES VENTES

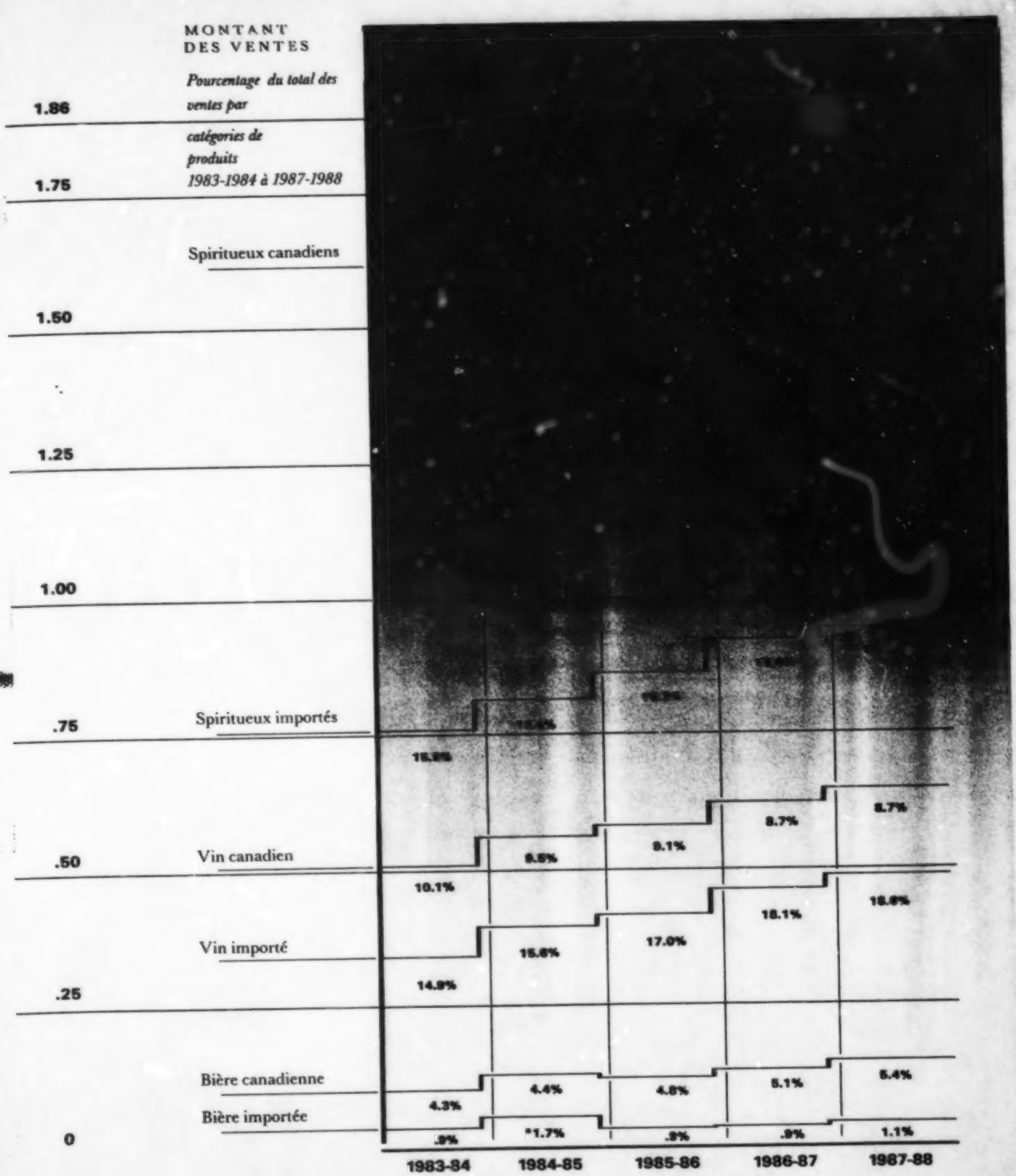
	Exercice clos le 31 mars 1988	Exercice clos le 31 mars 1987	Augmentation
	(000 $)	(000 $)	(000 $)
Ventes des magasins de la RAO			
Spiritueux canadiens	**940 915**	909 283	31 632
Spiritueux importés	**289 846**	279 048	10 798
Vin canadien*	**162 629**	154 293	8 336
Vin importé	**345 303**	319 430	25 873
Bière canadienne	**100 574**	89 467	11 107
Bière importée	**20 862**	15 820	5 042
Total des ventes des magasins de la RAO	**1 860 129**	1 767 341	92 788
Ventes des fabricants et des magasins de vin de l'Ontario	**48 151**	44 464	3 687
Ventes des fabricants de bière et des magasins Brewers' Retail (déduction faite du coût des contenants)	**1 542 844**	1 406 893	135 951

**Comprend le montant des ventes de vin ontarien qui s'est élevé à 161 552 $ pour l'exercice se terminant le 31 mars 1988, comparativement à 150 289 $ pour l'exercice précédent.*

(en milliards de dollars)

MONTANT DES VENTES

Pourcentage du total des ventes par catégories de produits 1983-1984 à 1987-1988



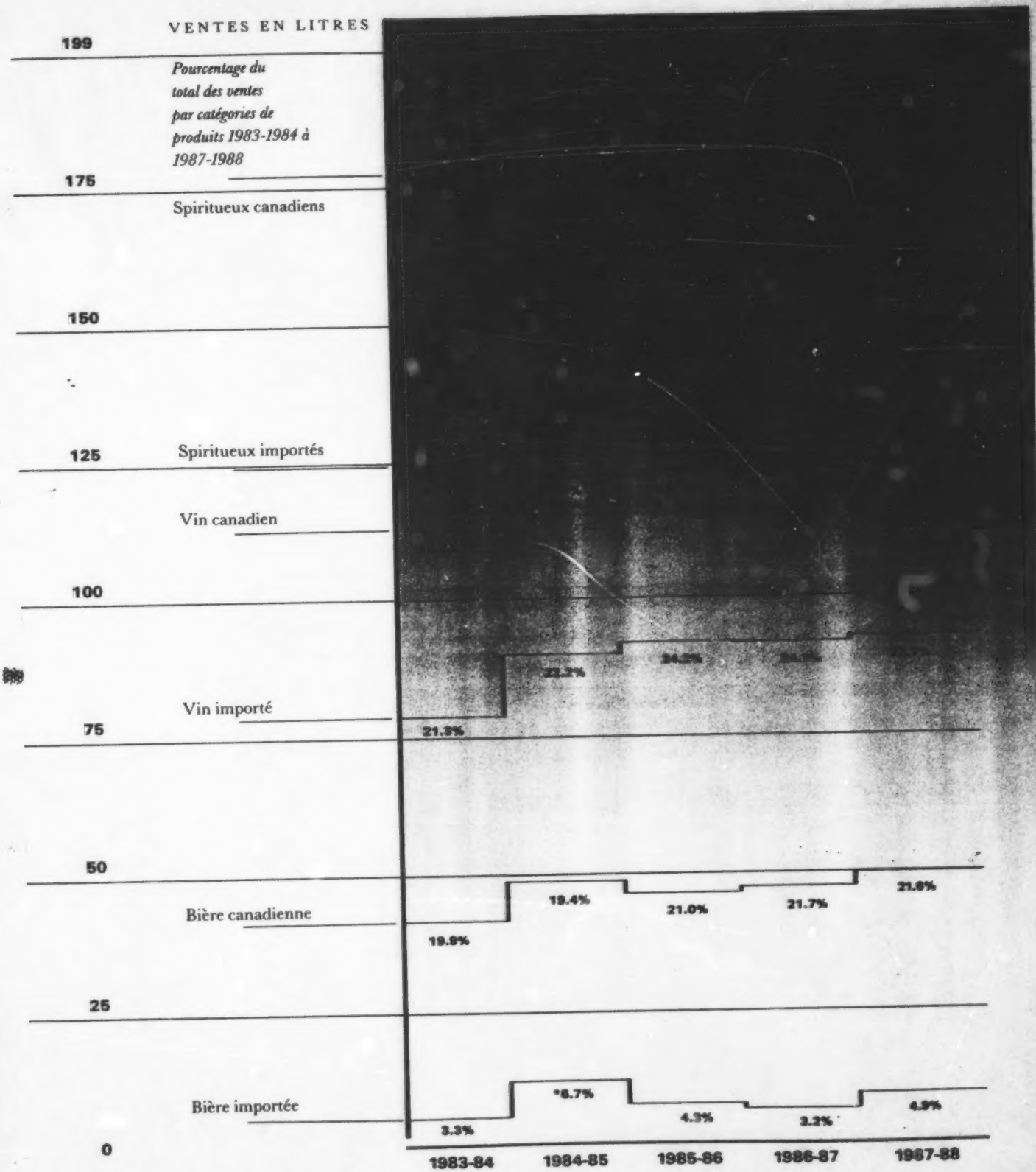
**L'accroissement des ventes de bière importée est attribuable au conflit de travail qui a paralysé les plus importants fabricants de bière en Ontario pendant le mois de mars 1985.*

VENTES EN LITRES

	Exercice clos le 31 mars 1988	Exercice clos le 31 mars 1987	Augmentation
	(000)	(000)	(000)
Ventes des magasins de la RAO			
Spiritueux canadiens	**54 470**	50 867	3 603
Spiritueux importés	**12 690**	12 677	13
Vin canadien*	**34 054**	31 457	2 597
Vin importé	**45 197**	44 775	422
Bière canadienne	**43 049**	40 301	2 748
Bière importée	**9 711**	5 940	3 771
Ventes totales des magasins de la RAO	**199 171**	186 017	13 154
Ventes des fabricants et des magasins de vin de l'Ontario	**10 595**	9 493	1 102
Ventes des fabricants de bière et des magasins Brewers' Retail	**788 805**	759 379	29 426

**Comprend le total des ventes de vin ontarien qui s'est élevé à 33 847 milliers de litres pour l'exercice se terminant le 31 mars 1988, comparativement à 30 723 milliers de litres pour l'exercice précédent.*

(en millions de litres)



**L'accroissement des ventes de bière importée est attribuable au conflit de travail qui a paralysé les plus importants fabricants de bière en Ontario pendant le mois de mars 1985.*

Les droits prélevés sur les boissons alcoolisées vendues en Ontario au cours de l'exercice représentaient un montant d'un peu plus de 1,3 milliard de dollars

Versement des recettes

qui a été versé au trésorier de l'Ontario tandis que la fraction des recettes versées au gouvernement du Canada s'est élevée à un peu plus de 712 millions de dollars. Ces montants ne comprennent pas l'impôt sur les corporations, l'impôt foncier et la taxe d'affaires payés par les distilleurs, les fabricants de vin, les brasseries et les titulaires de permis. Le montant de la taxe de vente au détail de l'Ontario applicable à la vente des boissons alcoolisées et recueilli par les titulaires de permis et les magasins-agences n'est pas compris dans les chiffres présentés ci-dessous.

Le sommaire du versement des recettes est le suivant :

TRÉSORIER DE L'ONTARIO	**Versé par la Régie des alcools de l'Ontario**		
	– en acompte sur les bénéfices	635 000 000 $	
	– taxe de vente au détail de l'Ontario provenant des magasins de la RAO	182 862 867 $	
		817 862 867 $	
	Versé par la Commission des permis de vente d'alcool de l'Ontario		
	– en acompte sur les droits et permis payés par les titulaires	350 877 690 $	
	Versé par d'autres		
	– taxe de vente au détail de l'Ontario provenant des magasins Brewers' Retail et des magasins de vin	141 248 287 $	1 309 988 844 $
RECEVEUR GÉNÉRAL DU CANADA	**Versé par la Régie des alcools de l'Ontario**		
	– droits de douane et taxe d'accise	283 448 586 $	
	– taxe de vente fédérale sur les spiritueux, le vin et la bière importée	112 888 892	
		396 337 478	
	Versé par d'autres		
	– droit sur le malt et taxes sur la bière et le vin canadiens	316 033 697 $	712 371 175 $
MUNICIPALITÉS DE L'ONTARIO	**Versé par la Régie des alcools de l'Ontario**		
	– subventions tenant lieu d'impôt foncier et de taxe d'affaires		4 386 273 $
			2 026 746 292 $

États financiers

Bilan

Au 31 mars 1988

ACTIF		1988	1987
		(000 $)	(000 $)
	Actif à court terme		
	Comptes clients, clientèle commerciale, autres	**9 392**	2 400
	Stocks, au prix coûtant	**181 835**	191 421
	Frais payés d'avance	**1 677**	1 394
		192 904	195 215

PASSIF ET RECETTES NON RÉPARTIES			
	Passif à court terme		
	Découvert bancaire	**45 270**	27 867
	Comptes fournisseurs et frais courus	**84 790**	110 531
	Recettes non réparties	**62 844**	56 817
		192 904	195 215

Voir les notes afférentes aux états financiers.

Approuvé par :

J.W. Ackroyd
Président

John Noble
Contrôleur

État des recettes et des dépenses

de l'exercice clos le 31 mars 1988

	1988	1987
	(000 $)	(000 $)
Ventes	**1 860 129**	1 767 341
Coût des ventes de produits	**980 995**	916 076
Recettes brutes	**879 134**	851 265
Dépenses d'exploitation		
Salaires et avantages sociaux	**172 054**	156 581
Loyer	**20 500**	17 609
Immobilisations	**9 968**	11 572
Réparations et entretien	**5 092**	4 177
Services publics	**4 970**	4 612
Fournitures et frais des magasins	**4 772**	5 497
Subventions tenant lieu de taxes	**4 386**	4 313
Fourniture et frais de bureau	**3 796**	3 174
Intérêt sur découvert bancaire	**3 542**	1 776
Honoraires professionnels	**2 749**	1 053
Bris et pertes de produits	**2 647**	2 297
Communications et déplacements	**2 579**	2 253
Frais bancaires	**1 702**	1 479
Services de véhicules blindés	**1 462**	1 360
Commissions et frais d'agence	**1 147**	1 103
Assurances (note 2)	**933**	1 132
Autres	**3 363**	2 038
	245 662	222 026
Recettes d'exploitation	**633 472**	629 239
Autres recettes		
Droits sur les permis de circonstance	**5 047**	5 309
Recettes diverses	**1 775**	1 915
Intérêts créditeurs	**733**	731
	7 555	7 955
Recettes nettes de l'exercice	**641 027**	637 194

Voir les notes afférentes aux états financiers

État des recettes non réparties

de l'exercice clos le 31 mars 1988

	1988	1987
	(000 $)	(000 $)
Solde à l'ouverture de l'exercice	**56 817**	64 623
Recettes nettes de l'exercice	**641 027**	637 194
	697 844	701 817
Moins les versements au Trésorier de l'Ontario en acompte sur les recettes nettes	**635 000**	645 000
Solde à la clôture de l'exercice	**62 844**	56 817

Voir les notes afférentes aux états financiers.

Notes afférentes

Le 31 mars 1988

1 PRINCIPALE CONVENTION COMPTABLE

Les états financiers de la Régie sont préparés selon les conventions comptables généralement reconnues, sauf en ce qui concerne les immobilisations qui sont radiées des dépenses d'exploitation dès leur acquisition.

2 ASSURANCES

La Régie a comme politique d'auto-assurer ses magasins contre les dommages à la propriété qui peuvent être causés par les incendies, l'eau, le vandalisme ou le vol. Tous les autres biens sont assurés auprès de compagnies d'assurance.

3 ENGAGEMENTS DE LOCATION

La Régie s'est engagée par contrat de location-exploitation à louer des locaux dont les versements minimaux de loyer sont établis de la façon suivante :

	(000 $)
1989	16 817
1990	14 953
1991	13 315
1992	11 066
1993	8 036
Par la suite	18 545
	82 732

4 RÉGIME DE RETRAITE

La Régie assure des prestations de retraite à presque tous ses salariés permanents par sa participation à la Caisse de retraite des fonctionnaires et au Fonds d'indexation des pensions de retraite mis sur pied par la province de l'Ontario. Les cotisations de la Régie à ces caisses au cours de l'exercice se sont élevées à 7 604 963 $ (6 083 783 $ en 1987). Cette somme représente l'engagement total de la Régie et est comprise dans le poste "Salaires et avantages sociaux" de l'état des recettes et des dépenses.

Rapport du vérificateur

À LA RÉGIE DES ALCOOLS DE L'ONTARIO ET AU MINISTRE DE LA CONSOMMATION ET DU COMMERCE,

J'ai vérifié le bilan de la Régie des alcools de l'Ontario au 31 mars 1988 ainsi que l'état des recettes et des dépenses et l'état des recettes non réparties pour l'exercice terminé à cette date. Ma vérification a été effectuée conformément aux normes de vérification généralement reconnues et a comporté par conséquent les sondages et autres procédés que j'ai jugé nécessaires dans les circonstances.

À mon avis, ces états financiers présentent fidèlement la situation financière de la Régie au 31 mars 1988 et les résultats de ses exploitations pour l'exercice terminé à cette date conformément à la convention comptable décrite à la note 1 afférente aux états financiers, appliquée de la même manière qu'au cours de l'exercice précédent.

Toronto (Ontario)
Le 29 juillet 1988

D.F. Archer, F.C.A.
Vérificateur provincial